

Universidade Gama Filho
Monografia do Curso de Pós-Graduação em
Inteligência Estratégica

CONTRA-INTELIGÊNCIA

Regina Célia Gomes Pereira

Brasília
2010

Regina Célia Gomes Pereira

CONTRA-INTELIGÊNCIA

Monografia de conclusão do Curso de Pós-Graduação
em Inteligência Estratégica

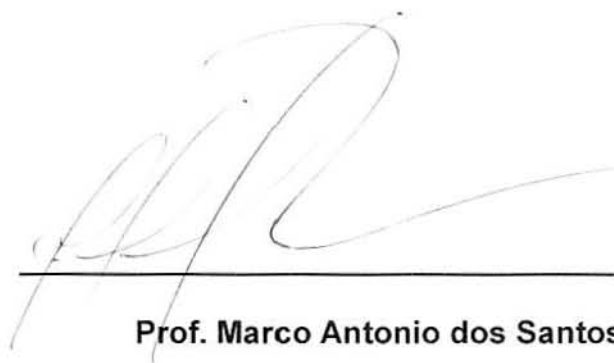
Orientador: Prof. Marco Antonio dos Santos

Brasília
Maio 2010

Regina Célia Gomes Pereira

CONTRA-INTELIGÊNCIA

Monografia apresentada à Universidade Gama Filho como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Inteligência Estratégica



Prof. Marco Antonio dos Santos



Nota

Brasília, 16 de 06 de 2010.

Às minhas filhas Thaís e Raquel, pelo apoio constante.

Ao Superior Tribunal de Justiça, pela oportunidade de desenvolvimento profissional e a todos aqueles que contribuíram para a realização deste trabalho, os meus sinceros agradecimentos.

PEREIRA, Regina Célia Gomes. **CONTRA-INTELIGÊNCIA**. Monografia de Conclusão de Curso de Inteligência Estratégica – Universidade Gama Filho – POSEAD, Brasília, 2010.

RESUMO

Este projeto foi elaborado a fim de explorar os aspectos que envolvem as atividades de Contra-Inteligência, levando em consideração de que maneira a mesma pode contribuir para as organizações protegerem suas informações sigilosas e evitar conseqüentemente ações de espionagem através de práticas ilegais. Dessa maneira, elaborou-se uma fundamentação teórica, com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre o assunto proposto nesse trabalho, base para uma metodologia que envolve conceitos sobre Inteligência Estratégica e seus aspectos históricos, assim como a importância da gestão do conhecimento para as atividades de Inteligência Estratégica. A metodologia deste trabalho foi realizada através de uma pesquisa exploratória de caráter bibliográfico baseada no levantamento de material teórico.

Palavras-chave: Contra-Inteligência, Inteligência Estratégica, Espionagem, Informações.

PEREIRA, Regina Célia Gomes. **CONTRA-INTELIGÊNCIA**. Monografia de Conclusão de Curso de Inteligência Estratégica – Universidade Gama Filho – POSEAD, Brasília, 2010.

ABSTRACT

This project was developed to explore the issues involving the activities of counter-intelligence, considering how the same can help organizations protect their sensitive information and therefore avoid actions of espionage through illegal practices. Thus, to create a theoretical foundation in order to deepen knowledge on the matter proposed in this work, basis for a methodology that involves concepts of Strategic Intelligence and its historical aspects and the importance of knowledge management for the activities Strategic Intelligence. The methodology of this study was conducted through a survey of bibliographic character based on a survey of theoretical material.

Key-words: Counter-Intelligence, Strategic Intelligence, Espionage, Information.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de conhecimento do ambiente	25
Figura 2 - Níveis de conhecimento do ambiente	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2. TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	13
2.1. JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA	13
2.2. O PROBLEMA EM ESTUDO	13
2.3. HIPÓTESES	14
3. OBJETIVOS	15
3.1. OBJETIVO GERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
4. METODOLOGIA	16
5. REFERENCIAL TEÓRICO	17
5.1. ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA	18
5.1.1. Aspectos Históricos de Inteligência	19
5.2. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	22
5.2.1. Aspectos Históricos de Inteligência Estratégica no Brasil.....	26
5.3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	28
5.4. AÇÕES DE ESPIONAGEM	31
5.5. CONTRA-INTELIGÊNCIA	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as empresas se encontram diante de um mercado altamente globalizado caracterizado por uma concorrência acirrada. Dessa maneira, as organizações enfrentam obstáculos no momento de sustentar uma atuação eficaz, sem que haja a integração entre as necessidades individuais e os objetivos organizacionais.

Vive-se um momento onde as transformações ocorrem de maneira rápida e constante, onde organizações e consumidores necessitam se preparar para vencer novos desafios e modificar paradigmas.

Como a concorrência no mercado aumenta constantemente, as empresas buscam desenvolver através de estratégias inovadoras, alguns diferenciais que possam garantir sua sobrevivência no atual mercado.

Torna-se necessário a busca de informações que possam contribuir para a compreensão das freqüentes mudanças direcionadas ao mercado globalizado. Esses dados devem ser obtidos por meio de uma análise ambiental da empresa, dos fatores internos e externos, permitindo dessa forma que os profissionais responsáveis pela gestão estratégica da organização possam desenvolver estratégias focadas nas necessidades e exigências de seus consumidores.

Portanto, basicamente, a Inteligência das organizações está ligada a capacidade das mesmas em monitorar suas necessidades empresariais para responder de forma lucrativa as oportunidades e desafios disponibilizados pelo mercado. O objetivo mais importante da Inteligência é elevar o potencial de adaptação da empresa em relação às demandas do mercado.

Quando uma empresa possui a Inteligência organizacional significa que mantém uma póstuma sistemática em relação à efetividade e proatividade de suas estratégias, uma vez que o processo de aquisição de Inteligência tem início no gerenciamento da informação que constitui o ambiente empresarial.

Cabe ressaltar que historicamente, a abertura de novas atividades ligadas ao comércio internacional e a expansão do capitalismo permitiram a consolidação de uma nova fase onde as organizações formam a sociedade da

informação. Esta sociedade está baseada nos princípios onde o recurso econômico básico é o próprio conhecimento organizacional e não elementos materiais como muitas empresas consideram.

Dessa forma, o conhecimento passou a significar o instrumento central para o crescimento econômico das organizações contribuindo para a formação de um diferencial competitivo mais eficaz, essencial para qualquer negócio, independente de seu segmento.

O mercado e seu atual cenário competitivo estão totalmente caracterizados pela globalização e pelos elementos que constituem o fator inovação, principalmente a inovação tecnológica.

A tecnologia então se encontra em um momento notório mantendo alta relevância para a comodidade e satisfação dos consumidores em geral, exigindo que as empresas se mantenham atualizadas para ofertar serviços cada vez mais inovadores, considerando que os avanços tecnológicos permitem que estes serviços disponibilizem maiores vantagens e benefícios para quem os adquire.

É preciso compreender que ligados a estes fatos, inúmeras empresas e até mesmo o Estado têm direcionado seus esforços para o desenvolvimento de estratégias que possam proteger suas informações, levando em consideração que a proteção desses dados está diretamente ligada com interesses econômicos e fatores de soberania e competitividade.

Portanto, o aumento da competitividade pode estar associado não apenas com o nível de informação adquirido, desenvolvido e armazenado, ou o potencial dos empreendedores em transformá-la em conhecimento, mas também a necessidade de proteger essas informações no sentido de manter sigilo das operações no ambiente empresarial.

Então, é preciso enfatizar também que a Gestão do Conhecimento vem ganhando maior posicionamento na gestão de Inteligência Estratégica das organizações de forma a elevar a competitividade por meio de estratégias e objetivos mais consistentes, focados nos desejos almejados pela sua administração. Isto se deve ao fato da gestão tratar das ações que fazem parte do sistema integrado que compõe o processo de aquisição de conhecimento para alcançar a excelência organizacional.

Dessa forma, são apresentados tópicos que abordam conceitos de Inteligência e Inteligência Estratégica, levando em consideração seus aspectos

históricos, permitindo assim identificar a importância da gestão do conhecimento nas atividades de Inteligência Estratégica que cercam às organizações.

Após será abordado o tema referente às ações de espionagem, enfatizando as consequências para as organizações que não obtêm sucesso no processo de proteção de suas informações.

E por fim, será abordado o tema principal que constitui este estudo, a Contra-Inteligência como ferramenta para a proteção de informações, evitando assim possíveis atividades de espionagem no ambiente organizacional.

2 TEMA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Um estudo sobre os fatores que envolvem as atividades de Contra-Inteligência.

2.1 JUSTIFICATIVA PARA A ESCOLHA DO TEMA

Gerenciar um ativo intangível das organizações - o conhecimento - se constitui numa verdadeira quebra de paradigma para as empresas que, ao longo de toda a “era industrial”, aprenderam a gerenciar, prioritariamente, aquilo que é tangível.

As informações que constituem uma empresa, tanto em seu ambiente interno quanto externo tornaram-se fatores de sucesso no aumento da competitividade, principalmente quando as mesmas são compreendidas de maneira potencializada por seus administradores, sendo essencial protegê-las das ações de espionagem existentes no mercado.

Justifica-se assim, este trabalho, na intenção de realizar um estudo sobre os elementos que envolvem a prática de atividades de Contra-Inteligência direcionada a proteção de informações empresariais por meio da espionagem.

2.2 O PROBLEMA EM ESTUDO

De que maneira as organizações utilizam a Contra-Inteligência para garantir a segurança de suas informações evitando assim atividades de espionagem?

2.3 HIPÓTESES

As atividades de Contra-Inteligência vêm obtendo espaço atualmente com o intuito de prevenir, detectar e solucionar ações provenientes da Inteligência adversa, entre elas, a espionagem e qualquer atividade que possa ameaçar a integridade da base de informações de uma instituição, podendo esta instituição ser comercial, industrial, policial e governamental.

3 OBJETIVO

3.1 OBJETIVO GERAL

- Enfatizar a importância da Contra-Inteligência na proteção de informações e atividades de espionagem.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os elementos que formam a Inteligência organizacional, assim como seus aspectos históricos.
- Analisar conceitos de Inteligência Estratégica.
- Compreender as atividades que envolvem a Inteligência Estratégica nas organizações, levando em consideração também seus aspectos históricos.
- Enfatizar a importância da gestão do conhecimento nas práticas de Inteligência Estratégica.
- Identificar os aspectos que envolvem as ações de espionagem atualmente.
- Analisar conceitos de Contra-Inteligência.

4 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa exploratória baseada no levantamento bibliográfico, a fim de obter um maior conhecimento sobre os conceitos envolvidos no tema apresentado através deste trabalho.

A pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. (MATTAR, 1999, p. 80)

Foi utilizado um plano de leitura para a coleta de informações em livros, periódicos e sites da internet, visando buscar referenciais históricos para a elaboração dos tópicos propostos neste estudo.

Esta pesquisa proporcionou conhecer a fundo a melhor maneira de proteger informações e ações de espionagem por meio das atividades de Contra-Inteligência.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Através deste capítulo serão apresentados os principais conceitos e teorias encontradas em referenciais bibliográficos e fontes documentais necessários ao embasamento teórico deste trabalho e maior conhecimento dos tópicos abordados.

O referencial teórico do desenvolvimento consiste na etapa do trabalho de aprofundamento sobre o objeto de estudo, tendo como finalidade um maior entendimento sobre o problema de pesquisa, visando à análise e uma correta interpretação dos dados do problema devidamente citados no decorrer dos capítulos.

Os conceitos pesquisados e descritos, assim como exemplificação do processo serão apresentados nos seguintes tópicos:

- 1) Atividades de Inteligência
- 2) Inteligência estratégica
- 3) A importância da gestão do conhecimento nas práticas de Inteligência Estratégica
- 4) Ações de espionagem
- 5) Contra-Inteligência

5.1 ATIVIDADES DE INTELIGÊNCIA

A Inteligência é compreendida como sendo a atividade que mantém o objetivo de adquirir, analisar e disseminar conhecimentos no âmbito nacional e internacional a respeito de fatos, condições e situações que possam influenciar sua opção no processo decisório, gerenciando dessa maneira estratégias que possam assegurar seu potencial de conhecimento. Pode ser empregada em ações governamentais para manter a sociedade em geral e o Estado sobre salvaguarda.

Um bom conceito a respeito de Inteligência pode ser expresso como sendo essa atividade um processo de: identificação das necessidades de informações; coleta (e busca, quando realizada em proveito do Estado) de dados de interesse; análise, integração, disseminação, utilização e validação (ou reorientação) do esforço. Isso ocorre mediante o uso de metodologia peculiar, com vistas ao assessoramento do planejamento e da decisão nos Estados ou nas organizações e à proteção da informação crítica ou sensível. Paralelo a isso, o objetivo principal da atividade de Inteligência é promover a otimização das ações de grupos decisores, considerando-se as metas visualizadas. (LANGE, 2007, p. 126)

Os desafios que constituem os elementos de Inteligência se expandem de maneira variável relacionadas com a quantidade e a agilidade. Determinadas ameaças, entre elas, o terrorismo, o crime organizado, assim como a aquisição proibida de conhecimento, estão fazendo parte do escopo de prevenção de muitas instituições, principalmente dos órgãos de Inteligência.

Genericamente, ações de Inteligência incluem a aquisição de conhecimento e também a proteção do mesmo, visando atender as demandas que permitem identificar oportunidades de mercado. Em relação às atividades governamentais, a Inteligência tem o poder de implementar novos objetivos nas políticas nacionais influenciando toda sociedade, pois decorre da necessidade em se manter determinada quantidade de informação em relevância para ser colocada em prática.

Assim, as oportunidades e ameaças podem surgir constantemente, no entanto também podem desaparecer. Isto, pelo fato do mercado ser mutável, apresentando cenários cada vez mais diferentes, sendo necessário um potencial elevado de Inteligência para vencer seus obstáculos.

Então, como a Inteligência lida com fatores especializados, necessita significativamente de profissionais qualificados e bem treinados para conseguir manter a responsabilidade e o comprometimento em proteger os interesses das instituições.

5.1.1 Aspectos Históricos de Inteligência

Sua origem teve início nos primórdios que constituem as civilizações quando a característica de Inteligência começou a ser aplicada tanto em ações de governabilidade, quanto em manter a segurança da sociedade, levando em consideração os diferentes períodos de guerra e paz.

Compreende-se que um Estado deve possuir em sua política estrutural atividades de Inteligência para manter a ordem. No Brasil, essas ações podem ser analisadas desde o começo do século XX, onde os serviços de Inteligência começaram a obter o avanço através do Serviço Nacional de Informações (SNI). Na época este órgão estava ligado com a repressão que o atual regime de Fernando Collor de Mello sofria em 15 de março de 1989.

Atualmente o órgão que desenvolve atividades de Inteligência é a Agência Brasileira de Inteligência (ABIN). A ABIN foi fundada em 07 de dezembro de 1999 através da lei nº 9.883, juntamente com o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN).

Art. 1º Fica instituído o Sistema Brasileiro de Inteligência, que integra as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência do País, com a finalidade de fornecer subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional.

§ 1º O Sistema Brasileiro de Inteligência tem como fundamentos a preservação da soberania nacional, a defesa do Estado Democrático de Direito e a dignidade da pessoa humana, devendo ainda cumprir e preservar os direitos e garantias individuais e demais dispositivos da Constituição Federal, os tratados, convenções, acordos e ajustes internacionais em que a República Federativa do Brasil seja parte ou signatário, e a legislação ordinária.

§ 2º Para os efeitos de aplicação desta Lei, entende-se como inteligência a atividade que objetiva a obtenção, análise e disseminação de conhecimentos dentro e fora do território nacional sobre fatos e situações de imediata ou potencial influência sobre o processo decisório e a ação governamental e sobre a salvaguarda e a segurança da sociedade e do Estado.

§ 3º Entende-se como contra-inteligência a atividade que objetiva neutralizar a inteligência adversa. (CONGRESSO NACIONAL, 1999)

Segundo Gonçalves (2003) existe pouca relação entre o antigo órgão de Inteligência, SNI, e o atual, ABIN, uma vez que a Agência Brasileira de Inteligência busca identificar ameaças associadas ao crime organizado e a segurança pública.

Seu principal objetivo é neutralizar possíveis espionagens estrangeiras, mantendo a vigilância necessária para evitar que qualquer instituição possa se instalar no país visando colocar em prática atos de terrorismo internacional.

De acordo com a Lei que criou os órgãos de Inteligência, as atividades deverão ser praticadas com irrestrita observância dos direitos e garantias individuais, assegurando determinada fidelidade às instituições e a certos princípios com natureza ética que fazem parte do grupo de interesses do Estado, além de estabelecer um sistema capaz de controlar as estratégias da ABIN através de uma comissão parlamentar formada por deputados e senadores.

A ABIN, portanto, foi criada com a finalidade precípua de ser um órgão de inteligência perfeitamente adequado ao regime democrático, atuando, sem quaisquer motivações político-partidárias, em estreita observância das leis e em defesa do Estado e da sociedade. O trabalho da ABIN está relacionado à produção de conhecimentos estratégicos sobre oportunidades, antagonismos e ameaças, reais ou potenciais, de interesses da sociedade e do País, bem como à proteção de conhecimentos sensíveis, relativos aos interesses e à segurança do Estado e do povo brasileiro. (GONÇALVES, 2003, p. 03)

Em 13 de setembro de 2002 foi instituído o decreto de nº 4.376 que trata a respeito da organização e do funcionamento do Sistema Brasileiro de Inteligência, mantendo como objetivo principal a integração das tarefas focadas no planejamento e execução das atividades de Inteligência no Brasil, visando disponibilizar subsídios mais consistentes ao presidente do país para tratar de assuntos referentes ao interesse nacional.

Dessa maneira, o artigo 4º prevê os órgãos que formam o Sistema Brasileiro de Inteligência:

Art. 4º Constituem o Sistema Brasileiro de Inteligência:

- I – a Casa Civil da Presidência da República, por meio do Centro Gestor e Operacional do Sistema de Proteção da Amazônia – CENSIPAM;
- II – o Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, órgão de coordenação das atividades de inteligência federal;
- III – a Agência Brasileira de Inteligência - ABIN, como órgão central do Sistema;
- IV – o Ministério da Justiça, por meio da Secretaria Nacional de Segurança Pública, do Departamento de Polícia Rodoviária Federal e da Coordenação de Inteligência do Departamento de Polícia Federal;
- V – o Ministério da Defesa, por meio do Departamento de Inteligência Estratégica, da Subchefia de Inteligência do Estado-Maior de Defesa, do Centro de Inteligência da Marinha, do Centro de Inteligência do Exército, da Secretaria de Inteligência da Aeronáutica;
- VI – o Ministério das Relações Exteriores, por meio da Coordenação-Geral de Combate a Ilícitos Transnacionais;
- VII – o Ministério da Fazenda, por meio da Secretaria-Executiva do Conselho de Controle de Atividades Financeiras, da Secretaria da Receita Federal e do Banco Central do Brasil;
- VIII – o Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da Secretaria-Executiva;
- IX – o Ministério da Saúde, por meio do Gabinete do Ministro e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA;
- X – o Ministério da Previdência e Assistência Social, por meio da Secretaria-Executiva;
- XI – o Ministério da Ciência e Tecnologia, por meio do Gabinete do Ministro;
- XII – o Ministério do Meio Ambiente, por meio da Secretaria-Executiva; e
- XIII – o Ministério de Integração Nacional, por meio da Secretaria Nacional de Defesa Civil. (CONGRESSO NACIONAL, 2002)

5.2 INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Instituições de qualquer natureza para liderar devem assegurar estratégias de inteligência para atender as suas necessidades, principalmente quando estas necessidades estão ligadas a interesses econômicos. Para tanto define-se Inteligência Estratégica:

A inteligência estratégica pode ser definida como o conjunto das ações coordenadas de busca, tratamento e distribuição, para uso, da informação útil para os atores econômicos. Essas ações são feitas dentro da lei com todas as garantias para a proteção do patrimônio da empresa, nos melhores prazos e custo. A informação útil é a que é precisada por os diferentes níveis de decisão da empresa ou da coletividade, para elaborar e pôr em prática de maneira coerente as estratégias e táticas necessárias para cumprir os objetivos da empresa para melhorar o posicionamento dela no ambiente competitivo. Estas ações, na empresa, se ordenam em um ciclo sem interrupção que gera uma visão compartilhada dos objetivos da empresa. (RELATÓRIO MARTRE, apud CENDOTEC, 2007, p. 05)

Baseado neste princípio, primeiramente a Inteligência Estratégica deve desempenhar ações coordenadas caracterizando um processo eficiente do aproveitamento das informações disponíveis, sendo que o monitoramento e administração da informação são realizadas por meio de três estágios começando com a busca dos dados, tratamento e por fim, distribuição.

A ação dessas atividades está relacionada com o potencial das organizações aumentarem suas capacidades nas tomadas de decisão para ser possível elaborar estratégias que atendam as freqüentes mudanças do mercado e assim posteriormente alcançar melhor posicionamento.

A Inteligência Estratégia atua no ambiente organizacional de forma legal, respeitando leis, normas, princípios éticos e regimentos, de acordo com o país e instituição a qual está sendo implantada, mesmo desempenhando atividades drásticas para proteger seu conhecimento.

Quando as organizações apresentam informações empresariais consistentes e realistas aumenta a facilidade de optar pelas melhores decisões para solucionar problemas que ocorrem no ambiente organizacional. Por isso, informações úteis necessitam de gerenciamento eficaz por parte de todos os envolvidos em uma instituição.

Dessa maneira, a Inteligência Estratégica forma um ciclo com caráter contínuo capaz de gerar uma visão compartilhada dos objetivos e integrada totalmente com as metas da empresa, principalmente por atuar nas tarefas rotineiras da empresa e na maioria das vezes por grupos.

É essencial enfatizar que todo o escopo de funcionários precisa aprender a captar essas informações e usá-las da melhor maneira possível, pois além de ser uma atividade estruturada, a Inteligência Estratégica se encontra naturalmente nas transações entre os próprios funcionários. No entanto, essas ações não são totalmente conscientes e planejadas, mas pode ser considerada como algo muito importante que agrega valor ao conhecimento da organização.

Com uma estrutura consistente para aplicar a gestão de Inteligência Estratégica, as organizações podem adquirir inúmeros benefícios, mesmo levando em consideração que lidam com o intangível, sendo que esses benefícios são praticamente impossíveis de serem relacionados com valores financeiros. Entre as diversas vantagens estão:

- Antecipar e atender de maneira rápida e eficiente as freqüentes mudanças do ambiente organizacional: permitem as empresas solucionar rapidamente um problema em seu ambiente, elevando significativamente seu potencial de adaptação ao mercado atuante com uma postura pró-ativa.

- Identificar novas oportunidades de mercado e possíveis ameaças: auxiliam a organização na circulação de informação fortalecendo dessa maneira a capacidade de identificação desses fatores.

- Minimização dos riscos: quando a organização toma decisões em um ambiente potencializado, o risco de estratégias dar errado é consideravelmente menor, tornando-se importante a proteção das informações úteis para a empresa.

- Aumento da independência organizacional: práticas de Inteligência Estratégica podem contribuir para a redução da dependência à fornecedores por exemplo.

- Potencialização da transversalidade: aumenta a capacidade de desempenho das funções, facilitando possíveis mudanças culturais direcionadas a um ambiente mais aberto.

- Valorização do Capital Humano: atualmente valorizar um funcionário significa investir na organização, pois um funcionário motivado é capaz de desempenhar suas funções de maneira mais produtiva. Assim o fator humano é

algo imprescindível nas estratégias de Inteligência Estratégica, pois permite o desenvolvimento do colaborador de acordo com a missão e visão da organização.

De acordo com o Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnica e Científica (CENDOTEC, 2007), no Seminário Internacional de Inteligência Estratégica, as atividades de Inteligência Estratégica mantêm determinado ciclo que corresponde a um percurso que auxilia as instituições no alcance de seus objetivos. Este ciclo apresenta algumas etapas, como:

1- Planejar: Nesta primeira fase são definidas as necessidades da organização quanto suas informações disponíveis, identificando assuntos que merecem constante atenção, podendo ser desenvolvidas perguntas que necessitam ser respondidas para ser possível atender essas necessidades.

2- Coletar: Está relacionada com a coleta de dados que influenciarão o atendimento das necessidades organizacionais. Estas informações poderão ser colhidas através de internet, banco de dados, contatos em geral, colaboradores, consumidores, concorrentes, entre outros.

3- Filtrar: As informações deverão ser filtradas para o descarte dos dados que não serão úteis, potencializando este processo.

4- Interpretar: Nesta etapa, deverá ser realizada uma análise das informações com o intuito de passar a outros colaboradores de modo a haver a integração de todo o ambiente organizacional. A empresa caso necessite pode contratar profissionais especialistas nestas atividades.

5- Comunicar e Memorizar: As informações são passadas a todos os funcionários da organização e memorizadas por todos, visando sempre a facilidade em encontrar esses dados para poderem ser usados.

6- Aplicar e Tomar Decisões: Nesta fase, o ambiente organizacional se tornará mais conhecido, facilitando então tomadas de decisões.

7- Agir: Uma vez conhecido o ambiente organizacional e tomada decisões, o momento é agir através da prática das decisões tomadas objetivando posteriormente a monitoração dos resultados obtidos.

Essas etapas podem ser devidamente analisadas na figura a seguir:

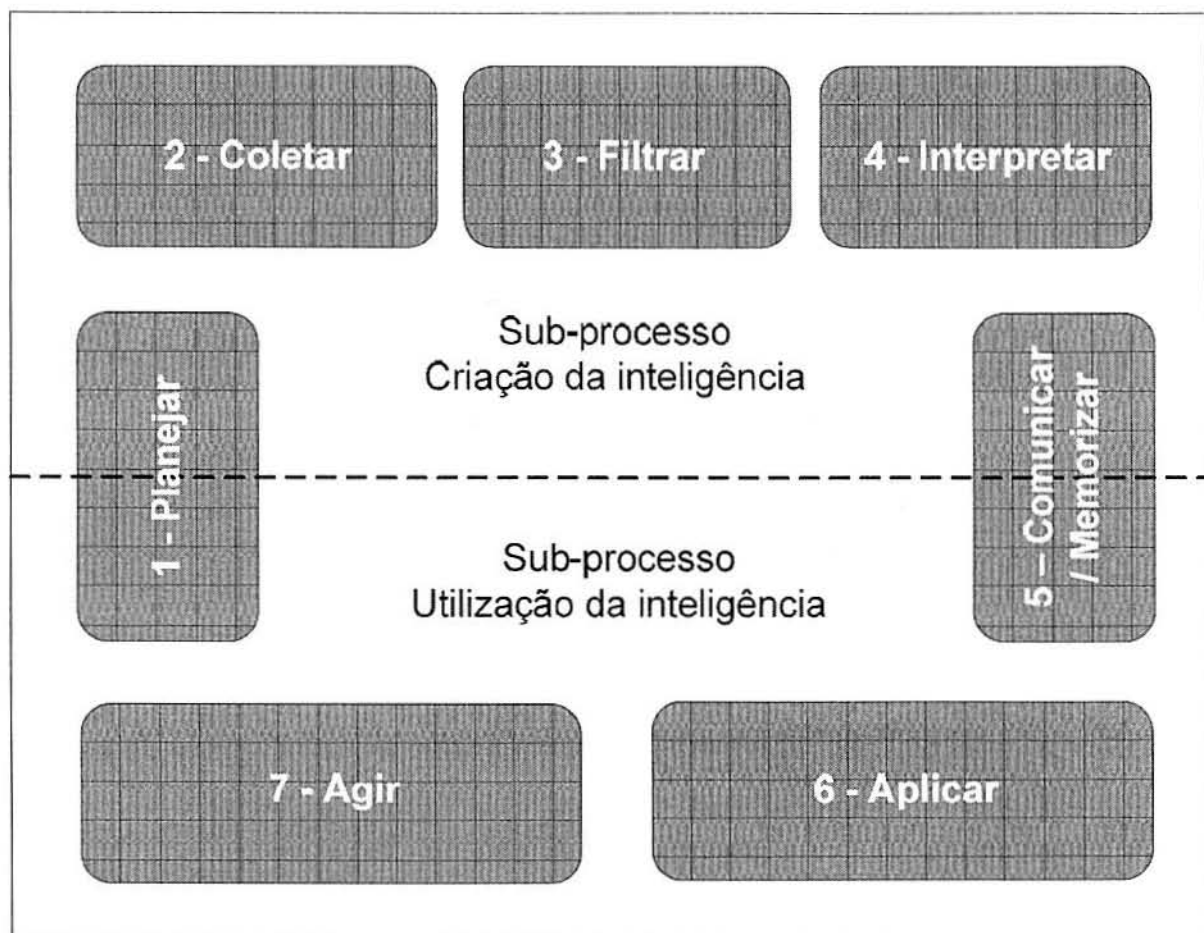


Figura 1 - Níveis de conhecimento do ambiente

Fonte: Adaptado de LESCA (2001)

Durante o ciclo alguns itens poderão ser questionados por meio de perguntas que caberão aos envolvidos no processo responderem as mesmas de forma a caracterizar seu próprio ciclo de Inteligência.

Portanto, praticar a Inteligência Estratégica significa tomar uma postura estratégica de acordo com o processo decisório de cada organização de modo que o conhecimento do mesmo em relação ao ambiente interior e externo se torne uma necessidade básica para o cumprimento dos objetivos.

Para agir rapidamente e da melhor forma, deve-se visualizar o cenário a tempo e estar pronto no momento certo, sobretudo num contexto de incerteza e de constante mudança. Mesmo que não haja predisposição para a antecipação, é preciso estar pronto na hora devida. Para estar pronto na hora certa, é preciso se preparar com antecedência. Portanto, se uma empresa tem o desejo de poder reagir com rapidez, ela precisa praticar algum nível de Inteligência Estratégica, mesmo que formalmente não saiba que é isso que está fazendo. (LESCA; JANISSEK; FREITAS, 2003, p. 06)

A figura 2 ilustra os níveis de conhecimento que devem fazer parte do ambiente organizacional:

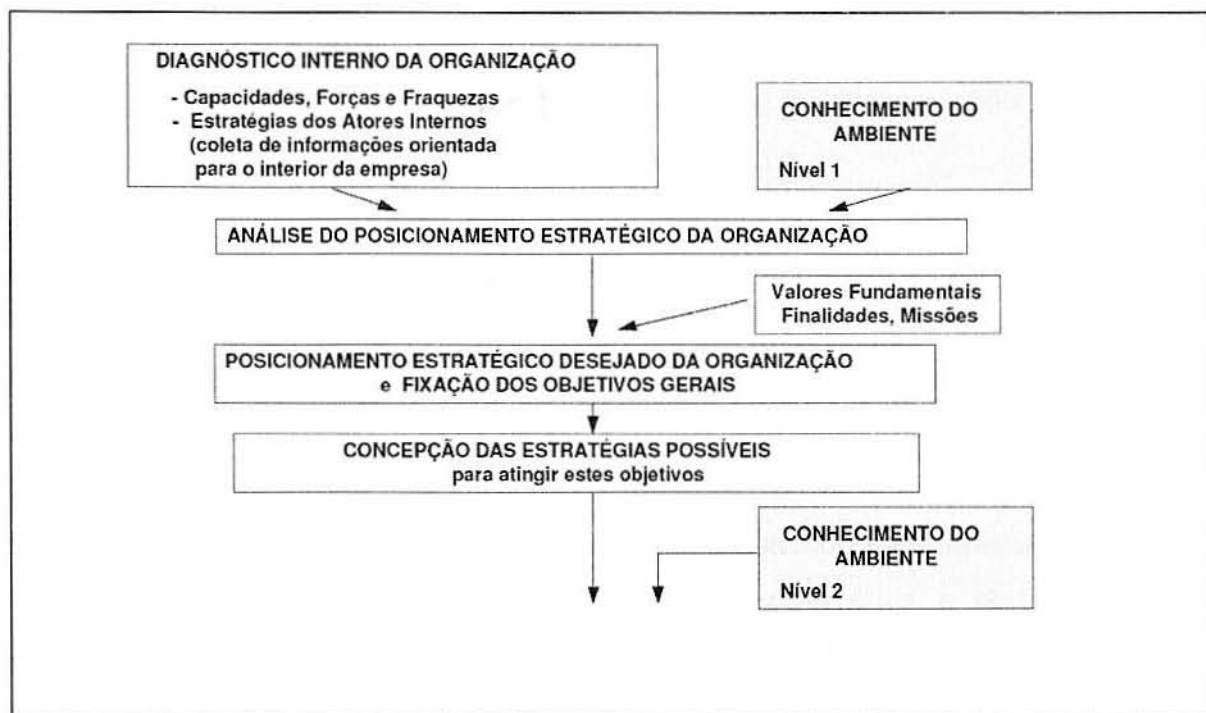


Figura 2 - Níveis de conhecimento do ambiente

Fonte: Adaptado de LESCA (2001)

5.2.1 Aspectos Históricos da Inteligência Estratégica no Brasil

Historicamente, a Inteligência Estratégica no Brasil teve início a partir da década de 90, quando as organizações de grande porte de alguns órgãos públicos começaram a desenvolver estratégias de inteligência.

Em 1996 foi organizado o primeiro curso de IE no Brasil a partir da colaboração entre uma professora brasileira, Gilda Massari, e dois professores franceses, Henri Dou e Luc Quoniam, da Universidade francesa Aix-Marseille III. O Instituto Nacional de Tecnologia (INT) assinou um acordo de cooperação com a Universidade Aix-Marseille III que levou a um projeto de formação integrando o INT, a Petrobras e a Telebras. Os dois professores franceses ficaram três meses no Brasil para ministrar o curso baseado nos trabalhos do "Centre de Recherches Retrospectives de Marseille" (CRRM) da Aix-Marseille III. (CENDOTEC, 2007, p. 17)

Partindo dessa parceria, foi originado o primeiro curso de pós-graduação lato sensu do país direcionado a inteligência competitiva. Esta formação foi instituída juntamente com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro.

No ano de 1997, a primeira turma do curso obteve formação em Inteligência Estratégica alavancando o curso que foi disseminado para outras cidades como Brasília, Salvador, Natal e Belo Horizonte.

Dessa maneira, com a expansão do interesse em colocar em prática as estratégias de Inteligência, no ano de 2000 foi criada a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (ABRAIC) que mantém a missão de "congregar e integrar pessoas que exerçam atividades de Inteligência Competitiva e relacionadas, gestores no nível estratégico das organizações, para proporcionar-lhes atualização permanente e integração com o mercado e disseminar as ferramentas, a metodologia e a mentalidade de Inteligência Competitiva no País, principalmente nos meios acadêmicos, empresarial e governamental, com ética e responsabilidade social".

5.3 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PRÁTICAS DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA

Para entender melhor o que acontece no mercado atual, deve-se compreender a definição de Gestão do Conhecimento, um conceito atual que possibilita o melhor funcionamento das atividades corporativas de uma empresa.

Este processo se baseia nas estratégias que alavancam o potencial competitivo de uma organização, sendo essencial para aquelas empresas que desejam se manterem com um excelente posicionamento no mercado, considerando que o mercado pode ser regional, nacional ou internacional. As estratégias que agregam vantagens competitivas para a organização podem servir como fator para reestruturar as atividades empresariais, já que os fatores internos e externos organizacionais interferem para a concretização do processo.

“Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. (PORTER, 1990, p. 63)

Inicialmente é importante explicar o entendimento sobre o termo 'organização', que nesse contexto se apresenta através de uma concepção sistêmica, ou seja, a organização como uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações. Sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis embora estáveis, bem como resultam das interações e interdependência de suas partes. (CAPRA, 2002, p.260-261)

A Gestão do Conhecimento tem sido usada para expandir no ambiente interno da organização, as técnicas utilizadas na avaliação e no monitoramento das ações que visam o conhecimento da empresa, sendo considerada como um processo macro-organizacional.

A Gestão do Conhecimento procura compreender, a partir dos recentes avanços nas tecnologias de informática e de telecomunicações, e das conclusões das teorias sobre criatividade e aprendizado individual e organizacional, como os investimentos nesta área podem de fato aumentar a capacidade de gerar, difundir e armazenar conhecimento de valor para as empresas e para o país. (TERRA, 2000, p. 06)

Este processo tem o objetivo de fazer com que a organização compreenda suas características, a fim de suprir as demandas disponibilizadas pelo ambiente competitivo, no intuito de atender os anseios pessoais dos funcionários e da empresa como um todo durante as fases de desenvolvimento de atividades e aprendizado das mesmas, enfatizando que sua principal função é contribuir para o desenvolvimento de estratégias competitivas sustentáveis.

O surgimento da gestão do conhecimento é uma consequência direta do ambiente instável das organizações. Nesse sentido, as empresas são consideradas organismos capazes de acumular e produzir conhecimento para a alavancagem de inovações, e esses organismos teriam a capacidade de disseminar internamente tal conhecimento, facilitando o ajuste ou a adaptação organizacional ao ambiente. As práticas de gestão do conhecimento estão intimamente ligadas a idéia de que a informação e a tecnologia são valiosos bens que podem ser usados como recursos estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva. (BEHR; NASCIMENTO, 2007, p. 04)

Os objetivos da gestão do conhecimento envolvem:

- Permitir o acesso a grande quantidade de conhecimento corporativo, visando o compartilhamento de novas práticas e tecnologias entre os departamentos da organização.
- Facilitar a identificação e monitoramento das fontes de conhecimento.
- Fortalecer a prática de aquisição de conhecimento com o objetivo de obter maior vantagem competitiva.
- Potencializar o conhecimento adquirido nas estratégias organizacionais.
- Organizar as informações adquiridas para melhor sua compreensão.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) existe uma teoria que apresenta divergências dos métodos e filosofias ocidentais para a aquisição do conhecimento empresarial. Dessa maneira “ enquanto o modelo ocidental reconhece como conhecimento útil aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável – o denominado conhecimento explícito, os orientais consideram o conhecimento tácito (ou implícito)”. (BEHR; NASCIMENTO, 2007, p. 04)

O conhecimento tácito, por sua vez, é formado por elementos cognitivos e técnicos, uma vez que as organizações estão sempre desenvolvendo novos conhecimentos por meio de informações explícitas e tácitas que envolvem os colaboradores da empresa, os departamentos, recursos. Os novos conhecimentos são adquiridos através da socialização desses elementos: da externalização, da combinação e internalização que se encontram integradas no ambiente organizacional formando o que podemos chamar de espiral do conhecimento.

A socialização é a conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento coletivo, sugerida como um processo em troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, através do compartilhamento de seus modelos mentais ou de suas habilidades técnicas. A externalização é transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito; a articulação do conhecimento tácito em manuais ou procedimentos escritos. Por sua vez, a combinação é um processo de sistematização dos conhecimentos explícitos; ou seja, é a combinação destes em um novo conhecimento explícito. (BEHR; NASCIMENTO, 2007, p. 04)

Dessa maneira, os indivíduos trocam e combinam experiências por meio de suas vivências gerando cada vez mais novas fontes de conhecimento que futuramente serão fortalecidas através da prática.

5.4 AÇÕES DE ESPIONAGEM

Atualmente, a espionagem e o furto de informações indevidas são práticas cada vez mais comuns e freqüentes no ambiente corporativo, uma vez que as ocorrências deste tipo de atividade vêm se expandindo a cada dia no Brasil, necessitando que as organizações invistam em estratégias e serviços de segurança para protegerem seu capital de conhecimento formado pelas suas informações úteis.

É preciso enfatizar que o problema maior não está nos casos que correspondem ao furto de informações envolvendo a elevada tecnologia, onde as empresas costumam gastar milhões para se protegerem, mas sim nos casos onde as informações furtadas são aquelas realizadas de forma simples, porém são consideradas sensíveis para uma empresa.

Esses casos correspondem a maior parte das atividades de espionagem atualmente. Existem alguns casos de vulnerabilidade que podem prejudicar o vazamento de informação da empresa para seus concorrentes como a contratação de um antigo funcionário da empresa, envio de cópias de e-mails sigilosos, entre outros fatores.

Quando há o vazamento de informações sensíveis, as organizações podem ser prejudicadas através de danos irreversíveis para seu negócio, sendo que a maioria das empresas não está preparada para lidar com esses problemas.

A justificação da função de espionagem é atestada na História, pois a espionagem é tão velha quanto a guerra. É um fator chave na arte militar, citado nos mais antigos ataques de estratégia. Em todas as culturas guerreiras, os estratagemas, as astúcias utilizadas pelos agentes secretos fazem parte da herança e das tradições. A discrição, até mesmo o segredo mais rigoroso, se impõe nos negócios entre as grandes potências; a diplomacia não se faz na praça pública. Os múltiplos aspectos militares, políticos, culturais ou psicológicos relativos a idéia da clandestinidade testemunham a complexidade dos problemas ligados ao segredo de Estado nas sociedades contemporâneas. (LACOSTE, Apud LANGE, 2007, p. 12)

É preciso compreender que ao ser negado determinado conhecimento, muitas instituições contrárias utilizam de meios ilegais para conseguirem as informações desejadas. A utilização do meio mais antigo é através

do indivíduo espião, que é recrutado e se encontra infiltrado nas organizações de maneira a desempenhar funções de espionagem, devendo obter o máximo de conhecimento possível do negócio a qual está inserido.

Portanto, a espionagem é uma atividade colocada em prática por indivíduos que possuem o intuito de levantar informações de dados sigilosos os quais a empresa visa manter sob segurança.

Dessa forma, a espionagem é praticada visando além de obter informações sigilosas, mas também com a intenção de identificar a pretensão dos empreendedores em relação ao negócio.

5.5 CONTRA-INTELIGÊNCIA

As ações de Contra-Inteligência se expandiram através das técnicas utilizadas nas atividades militares e de Estado. Por isso compreende-se que a Contra-Inteligência é usada para neutralizar as atividades de espionagem, buscando identificar o invasor e assim recuperar os dados furtados.

As ameaças são atores, movidos por alguma razão, que realizam ações hostis com a possibilidade de comprometer a segurança dos recursos humanos, das informações, do material e das áreas e instalações por intermédio das vulnerabilidades. Essas ameaças, normalmente, aproveitam o relaxamento de pessoas responsáveis pela salvaguarda de dados e conhecimentos, de ações violentas geradas, ou não, por terceiros e dos efeitos lesivos dos acidentes naturais ou sinistros. (MEDEIROS, 2009, p. 04)

Em relação às organizações empresariais, não basta somente elaborar estratégias visando um diferencial competitivo, as mesmas devem investir na Contra-Inteligência para assegurar informações sensíveis com o objetivo de evitar todas as vulnerabilidades possíveis como medidas de prevenção.

As áreas protegidas pela Contra-Inteligência podem incluir instalações, arquivos, sistemas de informação, e principalmente funcionários, considerando que as pessoas compõem o elo mais fraco da organização, pois são facilmente trabalhadas.

Dessa maneira, o Estado também desenvolve medidas para a proteção de suas informações sigilosas, essencialmente para não deixar vazar a intenção de seus governantes. Ações têm sido desenvolvidas para evitar ameaças de espionagem, resguardando inúmeras vantagens competitivas que o governo possui.

No âmbito empresarial, como as empresas enfrentam a alta competitividade de mercado, as informações econômicas são as mais protegidas, pois formam os ativos financeiros que dão origem aos negócios concretizados.

Com a banalização de alguns meios tecnológicos, diversas ferramentas e métodos foram disponibilizados no mercado equipamentos usados por agências de inteligência, fazendo com que as organizações que desejam buscar

informações financeiras, políticas, tecnológicas e operacionais possam adquiri-las de maneira a elevar sua competitividade através de ferramentas de última geração.

Este fato pode ser considerado como de extrema importância para a sobrevivência no mercado, o que não precisa necessariamente estar baseado em princípios éticos, uma vez que em alguns casos a falta de ética é facilmente encontrada nas atividades das organizações que praticam a espionagem.

A Contra-Inteligência considera que o conhecimento organizacional é um elemento que necessita ser priorizado pela empresa, a fim de proteger o patrimônio intelectual das transações de negócio.

Portanto, a Contra-Inteligência consegue obter o sucesso na prevenção de atividades de espionagem, mesmo a espionagem apresentando estratégias complexas e interdependentes, pois disponibiliza de atividades que conseguem identificar as melhores ações para lidar com um cenário altamente propício para a entrada de invasores.

Com o intuito de melhor entendimento, a CI é dividida em dois segmentos distintos, segundo a especificidade como Segurança Orgânica ou Corporativa e como Segurança Ativa. A primeira de caráter geral, e adotada por todos os integrantes da organização, aplica medidas preventivas de segurança aos recursos humanos, a informação, ao material e as áreas e instalações. A segunda, preditiva, requer pessoal e meios especializados por tratar com medidas destinadas a detectar, identificar, avaliar, explorar e neutralizar atos hostis de espionagem, terrorismo, sabotagem e ações psicológicas. (MEDEIROS, 2009, p. 06)

A partir da informação de Medeiros (2009), observa-se que a Contra-Inteligência possui duas abordagens:

- Segurança Orgânica: caracterizada por um conjunto de medidas de caráter passivo com a função de prevenir e impedir que a concorrência desempenhe a espionagem em seu ambiente empresarial, contando então com o auxílio de alguns grupos que envolvem:

- Segurança de Pessoal, ou seja, funcionários;
- Segurança de Documentação;
- Segurança das Comunicações;
- Segurança dos sistemas de informática;
- Segurança dos departamentos e instalações.

- Segurança Ativa: é constituída pelas atividades do departamento de Inteligência da organização de maneira ofensiva com a missão de identificar, analisar e neutralizar ações de espionagem de empresas concorrentes, envolvendo as seguintes práticas:

- Contra-espionagem;
- Contra-propaganda;
- Desinformação.

A proteção dos ativos é de fundamental importância para a vida de uma organização. Ela pode ter adquirido as melhores tecnologias de segurança, preparado seu pessoal muito bem para executar medidas de segurança e pode ter a melhor guarda para proteger as suas instalações. Mesmo assim ainda estará vulnerável. Isso porque, apesar de ser o mais importante, o fator humano é o elo mais fraco da segurança. É preciso criar uma mentalidade, incorporar a idéia, pois a informação privilegiada possui tanto valor que a hipótese de tê-la transforma o seu possuidor em um alvo altamente compensador. Assim, segurança precisa de conscientização, treinamento e educação. Traz resultados imediatos. (MEDEIROS, 2009, p. 06)

Cabe ressaltar que a falta de atenção das organizações em relação à Contra-Inteligência faz com que empreendedores, estudiosos e governantes deixem de compreender novas técnicas de proteger seus interesses através da salvaguarda de seu capital intelectual com o objetivo de manter sua integridade física contra fatos que caracterizem sabotagens, espionagens e até mesmo atos de terrorismo, uma vez que nos dias de hoje esses fatos são concretos e praticados todos os dias a nível global.

Nesse contexto, cresce cada vez mais os crimes cibernéticos. Segundo a mídia, os computadores brasileiros estão entre os mais infectados do mundo por programas que roubam senhas e vírus que destroem arquivos. Isso não só porque é mais fácil e menos arriscado, mas também porque o uso disseminado de programas piratas torna os computadores mais vulneráveis a ataques, já que, ao contrário dos programas legais, não são atualizados pelos fabricantes à medida que os criminosos inventam novas formas de infiltração. (MEDEIROS, 2009, p. 07)

A Contra-Inteligência deve ser utilizada quando a empresa atua em um mercado extremamente competitivo, principalmente quando se encontra em processo de expansão através de estratégias inovadoras. Portanto, existem alguns

meios de se descobrir quando a organização pode estar sendo espionada, eis os indicadores:

- Quando é identificado que seus concorrentes possuem acesso a dados sobre novos empreendimentos, estratégias projetos, etc.
- Quando determinado concorrente concretiza negócios que já estavam quase fechados pela empresa.
- Quando indivíduos sem vínculo nenhum com a empresa realizam perguntas sobre assuntos sigilosos.
- Quando os profissionais de manutenção executam tarefas não solicitadas pela administração da empresa.
- Quando é possível detectar intrusos nos sistemas de informação da organização.

Por fim, conclui-se que para proteger informações preciosas e atividades de espionagem, alguns serviços de Contra-Inteligência são realizados pelas empresas como:

- Auditoria e consultoria focadas em medidas preventivas em relação a atividades físicas, humanas e operacionais sobre os riscos de intrusos.
- Formação de profissionais especializados em cuidados de inteligência.
- Investigação de possíveis intrusos.
- Análise da concorrência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a era do conhecimento, as organizações precisam gerenciar seu capital intelectual através da elaboração de estratégias visando alcançar vantagem competitiva através desses atributos. A complexidade da atualidade exige esforços por ambas as partes em busca dessa atualização e inovação, podendo ser considerado como uma forte alternativa de fixação para toda e qualquer organização.

As atividades focadas na gestão do conhecimento envolvem a coletividade e a interação entre os funcionários e todos os departamentos ou unidades da organização, a fim de identificar novos segmentos do mercado e desenvolver estratégias inovadoras capazes de garantir o sucesso absoluto do empreendimento. Por isso, esta gestão é tão importante para o campo da Inteligência Estratégica, pois permite que as organizações aumentem seu potencial próprio de conhecimento, identificando assim a verdadeira importância em se proteger o capital intelectual da empresa.

As atividades de Inteligência vêm obtendo espaço cada vez mais nas gestões das organizações, uma vez que faz com que as empresas identifiquem a necessidade de fortalecer as projeções futuras, e isso só é possível quando as informações que formam o ambiente organizacional são mantidas sob sigilo, sem que suas estratégias sejam passadas aos seus concorrentes.

A Inteligência Estratégica possui o intuito de estruturar as atividades da organização em identificar intrusos e evitar que as informações sensíveis sejam furtadas, tendo um papel fundamental na tomada de decisão dos empreendedores.

Dessa maneira, a implementação de ações de Inteligência nas empresas necessita da análise da cultura organizacional, a fim de formar líderes que possam gerenciar medidas preventivas de ações de espionagem.

Para combater essas ações, a Contra-Inteligência surge visando proteger o patrimônio intelectual da empresa neutralizando possíveis tarefas de espionagem.

Em um mundo totalmente globalizado e com mercados de alto nível competitivo, organizações não direcionam seus esforços para o cumprimento da ética e colocam em prática ações de espionagem, muitas vezes ilegais, para furtar dados sigilosos sobre seus concorrentes, objetivando a lucratividade acima de qualquer coisa.

A missão da Contra-Inteligência é identificar ameaças que possam prejudicar a organização com o vazamento de informações, além de verificar as vulnerabilidades que mais causam este problema.

Conclui-se que as organizações precisam proteger suas informações de seus concorrentes e isto pode ser concretizado através de estratégias direcionadas a Contra-Inteligência que fornece os subsídios necessários para analisar os riscos e identificar atividades já concretizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA. **A Inteligência em defesa da sociedade, do Estado democrático de Direito e dos interesses nacionais.** Brasília: Abin, 2002.

BEHR, Ricardo; NASCIMENTO, Schleiden. **A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito.** Disponível em: < <http://www.faculdade.pioxii-es.com.br/img/artigos/artigoSchleiden2>> Acesso em 15/07/2009

BUZANELLI, Márcio. **Evolução histórica da atividade de inteligência no Brasil.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/gsi/saei/CLAD/2004/2004_IX_CLAD_BUZANELLI.pdf> Acesso em: 15/07/2009

CAPRA, F. **O ponto de mutação.** São Paulo Cultrix, 28ed, 2002.

CENDOTEC. **Seminário Internacional Inteligência Estratégica.** Disponível em: < <http://www.cendotec.org.br/pdf/dossierinteligencia.pdf>> Acesso em: 14/07/2009

CONGRESSO NACIONAL. **Lei nº 9.883, de 7 de dezembro de 1999.** Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/LEIS/L9883.htm>> Acesso em: 13/07/2009

CONGRESSO NACIONAL. **Decreto nº 4.376, de 13 de setembro de 2002.** Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/2002/D4376.htm> Acesso em: 13/07/2009

FACCION, G; BALESTRIN, A; WEYH, C. **Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universo das redes interorganizacionais.** Disponível em: < http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a123.pdf> Acesso em: 15/07/2009

FREGAPANI, Gelio. **Segredos da espionagem: a influência dos serviços secretos nas decisões estratégicas**. Brasília: Thesaurus, 2001.

FREITAS, H. **A informação como ferramenta gerencial: um telessistema de informação em marketing para o apoio à decisão**. Porto Alegre - RS: ORTIZ, Junho 1993.

GONÇALVES, Joanisval. **A atividade de inteligência no combate ao crime organizado: o caso do Brasil**. Disponível em: <
<http://www.buscalegis.ufsc.br/revistas/index.php/buscalegis/article/viewFile/6615/6182>> Acesso em 13/07/2009

LESCA, Humbert. **Veille stratégique : passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce**. Colloque VSST 2001. Barcelone oct. Actes du colloque, tome 1, p. 98-105. 2001.

LESCA, H; JANISSEK, R; FREITAS, H. **Inteligência Estratégica Antecipativa: uma ação empresarial coletiva e pró-ativa**. Disponível em: <
http://www.abraic.org.br/V2/periodicos_teses/ic_a134.pdf> Acesso em: 14/07/2009

MEDEIROS, Francisco. **A atividade de inteligência no mundo atual**. Disponível em:
 <<http://www.abraic.org.br/v2/arquivos/A%20Atividade%20de%20Intelig%C3%Aancia%20no%20mundo%20atual4720099524.pdf>> Acesso em 15/07/2009

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Lúcio Sérgio Porto. **A história da atividade de inteligência no Brasil**. Brasília: Abin, 1999.

PORTER, Michel E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 13ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.